

三胞集团有限公司干部梯队发展 A/B 角实施管理制度（试行）

（三集学院[2015] 第一版）

第一章 总则

第一条 目的

（一）认真贯彻和落实袁董事长关于“以结构化人才引进为主逐步转变为以内部人才选拔、培养、任用为主，外部招聘为辅的人才发展机制”以及“不断培养新人、培养三胞自己的干部、把目光下沉到中基层岗位上，建立人才梯队、在公司内部培养和发展有潜质的干部”的思想

（二）有效支持集团的可持续发展，及早甄别和盘点绩效优秀且具有发展潜力的人才、识别关键岗位并为关键岗位提供核心继任人员、疏通并完善组织内部人才发展通道、帮助关键人才发展集团所需要的各项技能，为集团未来发展奠定人才基础

第二条 适用范围

（一）本制度适用于三胞集团总部，职级在 M10/P10 及以上的干部。

（二）集团下属管控型公司可根据本制度及公司实际进行翻文并报集团审批。

第三条 角色定义

（一）目标岗位：是指三胞集团总部 M10/P10 及以上职级岗位。因集团发展所需而新增设的岗位，原则上待岗位职责及任职资格成熟后考虑。

（二）A 角：是指经过选拔和评估后目标岗位的第一继任人选。当该岗位在职干部出现异动情况时，A 角能够具备相关的工作经验及工作能力，熟悉岗位工作职责、制度、流程，经过短期培训后能够全面承担岗位工作职责。

（三）B 角：是指经过选拔和评估后目标岗位的第二继任人选。B 角能够具备相关工作经验及工作能力，能够熟悉岗位工作职责、制度、流程，经过可衡量的培训、赋能和培养后，其岗位胜任能力等同于 A 角。

（四）人才盘点工作委员会：是目标岗位继任人才评估、选拔及审核的重要决策机构。原则上由集团总裁室分管人力学院领导，人力、学院负责人，助理室对接人力学院助理，及相关人员（分管相关业务的集总室领导和相关业务对接助理）组成。

第四条 选拔标准

（一）基本要求：A/B 角人选必须是三胞集团内部已经转正、正式在编人员。基本任职条件（如：学历等）必须符合公司要求且当年无重大工作失误或事故。

（二）工作绩效：原则上 A/B 角人选上两个自然年度绩效结果均应不低于 B（针对已转正但司龄不足 1 年人员，当年度平均绩效结果应不低于 B。司龄不足两年人员取上 1 年绩效结果）。

（三）文化践行：A/B 角人选必须认同公司文化价值观，原则上 M10/P10 及以上干部上年度述职结果应不低于 B。

（四）范围要求：A/B 角人选工作范围原则上需在岗位关联部门、体系范围内考虑（如：战管岗位 A/B 角可考虑投并、战管及下属平台战略岗位人选）。除特殊原因经审批确认外，目标岗位 A/B 角人选原则上仅可下探二个职级差异（如：M10 岗位 A/B 角人选职级最低需为 M8/P8）。

第二章 管理职责

第五条 三胞管理学院：制定 A/B 角实施管理制度，牵头组织每年度的 A/B 角推荐选拔并准备盘点会议相关资料，建立候选人才库并跟踪人才培养发展与任用。

第六条 目标岗位在岗人员：

（一）本着认真、负责的态度，依据选拔标准推荐 A/B 角。

（二）以帮助人员成长、搭建人才梯队为目的，通过多种方式带教、辅导 A/B 角候选人。

第七条 目标岗位自荐人：依据目标岗位核心职责要求、A/B 角推荐标准及个人意愿与实际，进行目标岗位自我推荐。

第八条 人才盘点工作委员会：参加人才盘点会议，参与讨论并推荐 A/B 角人选。

第九条 董事长：对 A/B 角最终推荐候选人进行确认审定。

第十条 A/B 角：

（一）接受 A/B 角确认沟通并积极反馈。

（二）对自我成长负责，努力通过多种形式提升能力以适应目标岗位任职要求。

（三）分享经验、辅导他人，积极参与集团或三胞管理学院组织的学习发展活动。

第三章 具体实施

第十一条 AB 角选拔启动：原则上每年 3 月由三胞管理学院负责人在集团总裁室会议上汇报，解读当年 A/B 角推荐实施计划、时间节点并在集团内网公示操作指引。

第十二条 A/B 角推荐及个人自荐：

（一）M10/P10 及以上干部严格依据 A/B 角推荐标准、在规定时间内填写推荐表。推荐时需要重点关注被推荐人员与目标岗位的适配情况、识别能力差距及提出培养建议。

（二）自荐人员依据目标岗位核心工作职责、A/B 角推荐标准、个人意愿与实际，在规定时间内填写自荐表。自荐时需要重点说明目标岗位的核心职责、个人与目标岗位的适配情况、能力差距及需要提升发展方面。

第十三条 学院审核：学院收集、整理所有 A/B 角推荐、自荐资料，并依据推荐标准重点审核被推荐人员基本入围标准、日常文化践行及工作业绩达标情况。

第十四条 人才盘点会议沟通讨论：由三胞管理学院负责组织，人才盘点委员会相关人员参与，对 A/B 角推荐、自荐名单进行沟通讨论、形成审核意见并呈报集团董事长。

第十五条 董事长确认审定：

（一）董事长依据公司发展及目标岗位在岗人员实际，确定需要重点、优先关注的目标岗位。

（二）董事长审批，最终确定当年度所有目标岗位 A/B 角名单。

第十六条 A/B 角沟通反馈：经过确认后的 A/B 角人员，由三胞管理学院依据目标岗位及 A/B 角人员实际，采取合适的方式组织反馈工作（如：目标岗位在岗人员与 A/B 角一对一沟通、学院及人力专人参与）。

第十七条 A/B 角人才库建立：三胞管理学院负责在 A/B 角选拔结束后建立人才储备库，作为未来发展追踪与考核任用的重要参考依据。

第十八条 A/B 角能力提升与发展：

（一）A/B 角对个人成长承担责任，依据不同能力发展需求，A/B 角本人可通过岗位教练（含关键任务担当）、加速培养项目、自我学习和提升等方式提升能力，为真正胜任岗位要求奠定基础。

（二）目标岗位在岗人员作为岗位教练对 A/B 角进行日常辅导。

（三）三胞管理学院在学习发展项目上对 A/B 角给予支持。

（四）针对 A/B 角各自提升与发展的实际情况、经评估后，可相互调整角色（即：B 角能力提升快、发展迅速可调整为 A）。

第十九条 任用发展：

（一）任用：

1、A/B 角经过培养发展，经评估后方可正式任用。

2、当目标岗位或相近岗位出现空缺时，A/B 角将在第一时间进入任用候选范围。如长时间因客观原因无法继任，集团将依据实际情况、综合考虑后安排 A/B 角轮岗任用

（二）发展：A/B 角优先参加三胞管理学院组织的“鹰计划系列”人才加速培养项目；同时，“鹰计划系列”人才加速培养项目成员入选 A/B 角将优先予以晋升考虑。

第二十条 其它：集团总裁室领导 A/B 角推荐由三胞管理学院负责组织，收集、整理资料并呈报董事长办公室审批。

第四章 附则

第二十一条 责任岗

- (一) 执行责任岗：集团各下属中心、职能部门、事业部、直属筹备组、直属企业，三胞管理学院、集团人力资源管理中心；
- (二) 培训责任岗：三胞管理学院；
- (三) 检查责任岗：三胞管理学院。

第二十二条 本制度由三胞管理学院进行起草与修订，经集总室分管领导审定后发布。

本制度自签发之日起执行，原则在每年 3 月份启动、推进。

I

附件

- 1、附件一：《三胞集团_岗位 A/B 角推荐表》
- 2、附件二：《三胞集团_岗位 A/B 角自荐表》

签发：

9

7